



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2016

Wie sich die Wertschätzung von HR-Services steigern lässt

Morf, Manuela Christina

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-127673>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Morf, Manuela Christina (2016). Wie sich die Wertschätzung von HR-Services steigern lässt. HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, 6:42.

[DE](#) [FR](#)[Kontakt](#) [Login](#) [Abo](#) [Shop](#) [Warenkorb](#)

HR Today

Know-how for tomorrow

[!\[\]\(339a16584d5da0f0a3ca4e9ec17bf6a1_img.jpg\)](#) [!\[\]\(e06a1d39938b2f5d7a2c3618fea4f77f_img.jpg\)](#) [!\[\]\(23ac9e28f2600a1e787d149d7f76716a_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ba1ec627dd10668218bdb3f2bf103f06_img.jpg\)](#) [NEWSLETTER](#)[THEMEN ▼](#) [JOBS](#) [SESSELRÜCKER](#) [BLOG](#) [INDEX](#) [ACADEMY](#) [TV](#) [AGENDA](#) [MEHR ▼](#)

HR STRATEGIE

HR Today Nr. 6/2016: Fokus Forschung

Wie sich die Wertschätzung von HR-Services steigern lässt

Der Wert von HR-Service-Leistungen steigt in der Wahrnehmung von Arbeitnehmern, je bewusster sie als Koproduzenten von HR-Services involviert werden. So die Erkenntnis eines niederländischen Forschungsteams.

von **Manuela Morf** • 25.05.2016

[!\[\]\(e3275251d0893157c3584e20c81dc3ba_img.jpg\)](#) [!\[\]\(9ab0e0ed3a1c2d865b438a931465ce60_img.jpg\)](#) [!\[\]\(cad03033ab873d30d908af7ccf65e600_img.jpg\)](#) [!\[\]\(228855918ab8a8f7108e4981e0b34184_img.jpg\)](#) [!\[\]\(510b99c730283855faafe9fc79cf072a_img.jpg\)](#) [!\[\]\(ce55b34809184a87b6d2a5fd186daf36_img.jpg\)](#)



HR wandelt sich in vielen Unternehmen zunehmend von einer administrativen Hilfsfunktion hin zu einem wertsteigernden, internen Serviceanbieter. Zuverlässig, schnell und hochwertig sollen sie sein, die Services hinsichtlich Personalentwicklung, -beurteilung und -entlohnung. Zur Steigerung des Mehrwerts dieser Services investieren Unternehmen in HR-Expertise, HR-Prozesse, HR-Tools, HR-Datenbanken und in den HR-Auftritt.

Schade, wenn diese Investitionen ihre Wirkung verfehlen und die Resonanz der Mitarbeitenden als interne Kunden des HR-Managements ausbleibt. Wie Mitarbeitende den Wert der HR-Services beurteilen, hängt nämlich massgeblich von deren Befähigung ab, die Services wirkungsvoll zu nutzen. Ein einseitiger Ausbau von HR-Leistungen ohne Involvierung der Mitarbeitenden macht daher wenig Sinn, wie das niederländische Forschungsteam Jeroen G. Meijerink, Tanya Bondarouk und David P. Lepak aufzeigt.

Das Team befragte in 19 niederländischen Unternehmen 2000 Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion zu den Angeboten ihrer internen HR-Service-Center. Es zeigte sich, dass die HR-Kompetenzen der Befragten einen weitaus günstigeren Einfluss auf den wahrgenommenen Servicewert ausüben, als die Anzahl der Leistungen und das Niveau der HR-Expertise, welche die HR-Service-Center den Befragten bieten.

Zur Ermittlung des Servicewertes stellten die Forschenden die den HR-Services zuordnungsbaeren Aufwände, zum Beispiel in Form von Zeit, der wahrgenommenen Servicequalität gegenüber. Die HR-Kompetenzen der Befragten schlüsselte das Forschungsteam derweil in funktionale und interaktionale Kompetenzen auf. Erstere bezeichnen die Fähigkeiten, zielführend an HR-Aktivitäten zu partizipieren, etwa bei der Erstellung einer Selbstbeurteilung. Letztere beziehen sich auf das Wissen, wie, wann und wo HR-Services abgerufen werden können.

Eine effektive Steigerung des wahrgenommenen Wertes von HR-Services, so das Fazit der Studie, verlangt die gezielte Berücksichtigung von HR-Nutzerkompetenzen und damit den bewussteren Einbezug der Mitarbeitenden als Koproduzenten von HR-Services. Für den Kompetenzaufbau sei dabei nicht nur auf Learning by Doing zu setzen. Gezielte Trainings bei der Nutzung von

HR-Prozessen und -Tools können funktionsbezogene HR-Kompetenzen ebenfalls fördern. Durch abgestimmte Information und Koordination von HR-Fachexperten und HR-Kontaktpunkten, wie HR-Business Partner, können interaktionale HR-Kompetenzen unterstützt werden. Letztlich wirkt sich auch die Gewinnung der Linienmanager als Mentoren und Vorbilder positiv auf die mitarbeiterseitige Koproduktion von HR-Services aus.

Quelle:

Meijerink, J. G., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2016), Employees as Active Consumers of HRM: Linking Employees' HRM Competences with Their Perceptions of HRM Service Value. Human Resource Management, 55(2), 219–240.

KOMMENTIEREN

0 KOMMENTARE



Texte: [Manuela Morf](#)

Manuela Morf ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich.

Weitere Artikel von [Manuela Morf](#)

DAS KÖNNTE SIE AUCH INTERESSIEREN

HR Today Nr. 5/2016: Fokus Forschung

Wenn Gerüchte die Urteilsfähigkeit vernebeln



Mit der Dominanz des Internets nimmt auch die Streuung von Gerüchten zu. Doch welche Auswirkungen haben diese auf Einstellungsentscheide? Eine amerikanische Studie ist dieser Frage nachgegangen.